

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. *Leader-Member Exchange*

Teori *leader-member exchange (LMX)* telah menerima perhatian yang cukup besar dalam penelitian empiris dan menjadi bidang penelitian ilmiah yang berkembang signifikan dalam ilmu organisasi. Ketika pertama kali diperkenalkan, teori ini merupakan terobosan karena dua alasan utama. Pertama, LMX berfokus pada hubungan *dyadic* terpisah antara pemimpin dan masing-masing pengikut mereka. Kedua, LMX menetapkan bahwa para pemimpin tidak mengembangkan jenis hubungan yang sama dengan masing-masing pengikutnya. Secara khusus, teori LMX menyatakan bahwa pemimpin menjalankan interaksi yang berbeda-beda dengan seluruh pengikutnya. Interaksi yang mereka lakukan tersebut akan menentukan kualitas hubungan mereka dengan pengikut (Dulebohn et al.,

2012). Menurut Monahan (2013), Teori LMX merupakan teori yang relatif kontemporer dalam studi kepemimpinan yang fokus utamanya adalah untuk memahami hubungan antara *supervisor* dan karyawan serta interaksi yang terjadi antara keduanya dari waktu ke waktu.

Model LMX adalah pengembangan hubungan diadik antara manajer dengan bawahan langsung mereka. Model ini didasarkan pada asumsi bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan yang unik dengan masing-masing orang yang memberi laporan kepada mereka. Para ilmuwan perilaku menyebut hubungan semacam ini dengan istilah vertikal dua (*vertical dyad*) dan menganggap hubungan ini sebagai proses yang terjadi secara alami yang dihasilkan dari upaya pimpinan untuk mendelegasikan dan menetapkan peran kerja bawahannya. Proses ini menghasilkan dua jenis hubungan, yaitu *in-group exchange* dan *out-group exchange*. Hubungan *in-group exchange* tercermin dengan adanya hubungan timbal balik, saling percaya, dan saling menghormati. Sedangkan *out-group*

exchange dicirikan dengan gagalnya pemimpin menciptakan rasa saling percaya dan saling hormat. (Kinicki & Fugate, 2013).

Dalam kategori *in-group*, bawahan cenderung berfungsi sebagai asisten atau penasihat dan memiliki interaksi pribadi yang berkualitas tinggi dengan pimpinan. Bawahan yang berada di luar kelompok (*out-group*) cenderung menekankan persyaratan pekerjaan yang lebih formal dengan tingkat pengaruh timbal balik yang relatif rendah dengan pimpinan. Pertukaran *in-group* yang lebih pribadi biasanya melibatkan penekanan peran pimpinan untuk memberikan tugas yang menarik, pendelegasian tanggung jawab penting, berbagi informasi, partisipasi dalam keputusan pemimpin, dan manfaat khusus lainnya, seperti dukungan pribadi, persetujuan, dan jadwal kerja yang menguntungkan (Schermerhorn et al., 2010).

Menurut Truckenbrodt (2000), LMX difokuskan pada hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan dengan tujuan untuk memaksimalkan keberhasilan

organisasi dengan cara membangun interaksi positif antara keduanya. Schermerhorn et al. (2010) memberikan beberapa saran untuk menciptakan LMX yang berkualitas tinggi, yaitu:

1. Tahap 1, lakukan pertemuan secara terpisah dengan masing-masing karyawan pada tahap awal untuk membantu pemimpin mengevaluasi motif dan sikap mereka satu sama lain, menemukan sumber daya potensial untuk dipertukarkan, dan menetapkan harapan peran bersama yang saling menguntungkan.
2. Tahap 2, Bagi mereka yang pertemuan awalnya paling menjanjikan, usahakan untuk memberikan hubungan pertukaran yang tulus dan mengembangkan rasa saling percaya, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap para anggota "*in-group*" ini.
3. Tahap 3, beberapa hubungan ini akan maju ketahap ketiga (matang) di mana pertukaran berdasarkan kepentingan diri diubah menjadi komitmen bersama terhadap visi, misi, dan tujuan unit kerja.

4. Tahap 4. Menghargai anggota grup tahap kedua dan ketiga ini dengan status, pengaruh, dan manfaat yang lebih besar sebagai imbalan atas perhatian ekstra dari mereka, dan tetap tanggap terhadap kebutuhan mereka dengan ketergantungan yang kuat pada persuasi dan konsultasi.
5. Tahap 5, menindaklanjuti dengan observasi dan diskusi sehari-hari dan berupaya untuk meningkatkan jumlah anggota dalam grup ini.

Pemimpin yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan atasan mereka, lebih mungkin untuk mengembangkan hubungan yang berkualitas tinggi dengan bawahan mereka (George & Jones, 2008 ; Lunenburg, 2010). Menurut Kinicki & Fugate (2013), ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas hubungan antara *leader* dengan *supervisor*, yaitu:

1. Tetap fokus pada tujuan departemen Anda dan tetap positif tentang kemampuan Anda untuk mencapai tujuan.

Bos yang tidak mendukung hanyalah hambatan lain yang harus di atasi.

2. Jangan menjadi korban perasaan tidak berdaya, tetapi berdayakanlah diri Anda untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Latih kekuatan yang Anda miliki dengan berfokus pada keadaan yang dapat Anda kendalikan dan hindari keadaan yang tidak dapat Anda kendalikan.
4. Berusahalah meningkatkan hubungan Anda dengan manajer Anda. Mulailah dengan memeriksa tingkat kepercayaan diantara Anda berdua, dan kemudian cobalah memperbaikinya dengan berkomunikasi secara teratur dan efektif. Anda dapat meningkatkan kepercayaan dengan menindaklanjuti komitmen Anda dalam mencapai tujuan.
5. Gunakan pendekatan yang otentik, terhormat, dan tegas untuk menyelesaikan perbedaan dengan manajer Anda. Pendekatan ini juga dapat digunakan untuk memecahkan masalah ketika muncul ketidaksepakatan.

Menurut Graen dan Uhl-Bein (1995), LMX merupakan hubungan pertukaran sosial yang bersifat unik antara atasan dan bawahan. LMX terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. *Respect*, hubungan antara atasan dengan bawahan terbentuk dari sikap saling menghormati (*respect*) antar keduanya.
2. *Trust*, rasa saling percaya antara atasan dan bawahan akan membantu terbentuknya hubungan yang baik antar keduanya.
3. *Obligation*, rasa kewajiban untuk berinteraksi antara atasan dan bawahan akan mendorong tumbuhnya hubungan dan berkembang menjadi sebuah kemitraan antar keduanya.

Secara umum, LMX ditemukan terkait dengan variabel-variabel yang terkait dengan kinerja dan sikap positif, terutama kepada bawahan seperti a) peningkatan kinerja yang lebih tinggi ; b) penilaian kinerja yang objektif ; c) kepuasan kerja yang tinggi ; d) komitmen organisasi yang

lebih kuat ; e) dan menurunnya tingkat *turnover* karyawan (Gerstner & Day, 1997).

Peneliti dapat mengadopsi berbagai level tingkat analisis LMX (*leader, follower, dan relationship*). Fokus investigasi adalah pada hubungan, tetapi tingkat di mana hubungan dianalisis dapat bervariasi (Graen & Uhl-Bein, 1995). Pengukuran kualitas LMX dapat menggunakan atasan sebagai referensi atau bawahan sebagai referensinya (Stringer, 2006). Sebagian besar penelitian LMX menggunakan perspektif bawahan sebagai referensi pengukuran. Gerstner dan Day (1997) dalam studi meta analisis tentang teori LMX dan korelasinya, hanya menemukan 24 studi yang mensurvei kedua perspektif dari total 85 studi tentang LMX.

Mayoritas penelitian LMX berfokus pada tingkat analisis individu dan sebagian besar telah meneliti dampak LMX karyawan pada sikap kerja (misalnya Aryee & Chen, 2006; Lapiere & Hackett, 2007; Liden et al., 2000; Mayor et al., 1995; Mardanov et al., 2008; Martin et al., 2005;

Masterson et al., 2000; Murphy & Ensher, 1999; Wayne et al., 1997). Dalam penelitian dampak LMX terhadap sikap kerja, dapat dikatakan bahwa ini adalah tingkat analisis yang tepat, karena sikap kerja mewakili evaluasi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Ada tantangan metodologis dalam analisis data diadik yang mencegah para peneliti untuk menggali ke dalam unit pengukuran tersebut. Tantangan ini juga terlihat jelas dalam penelitian sikap kerja LMX (*LMX-work attitudes*), karena sebagian besar studi telah mengadopsi perspektif karyawan dan melihat hubungan antara LMX dan sikap hanya pada tingkat analisis individu (Epitropaki & Martin, 2015).

Penelitian yang benar-benar berfokus pada tingkat diadik telah memeriksa *agreement LMX supervisor-karyawan* dan konsekuensinya. Temuan yang konsisten adalah bahwa pandangan pemimpin dan anggota tentang hubungan sering tidak bertemu. Gerstner dan Day (1997) melaporkan korelasi sampel tertimbang 0,29 (0,37 ketika dikoreksi untuk pengukuran tidak dapat diandalkan), dan

baru-baru ini Sin et al. (2009) dalam analisis 10.884 berpasangan hanya menemukan kesepakatan keseluruhan $p = 0,37$. Zhou dan Schriesheim (2010) juga menemukan dukungan kuat untuk kurangnya konvergensi antara kedua perspektif dan lebih lanjut menunjukkan bahwa para pemimpin cenderung lebih fokus pada dimensi berorientasi tugas sedangkan pengikut lebih berorientasi pada aspek sosial dari hubungan LMX. (Epitropaki & Martin, 2015).

2. *Work-Life Balance*

Menurut Clark (2000), *work-life balance* adalah keadaan dimana individu merasa puas karena kehidupan pekerjaan dan keluarga mereka berfungsi secara baik dengan konflik peran yang minimal. *The Work Foundation* (sebelumnya bernama *The Industrial Society*) yang berbasis di Inggris mendefinisikan *work-life balance* sebagai orang-orang yang memiliki ukuran kendali atas kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja. Hal ini tercapai ketika hak individu untuk kehidupan dapat terpenuhi di dalam maupun

di luar pekerjaan dan dihormati sebagai norma untuk keuntungan bersama oleh individu, dunia bisnis dan masyarakat (Byrne, 2005).

Pencarian keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan sebuah proses dimana orang berusaha untuk mengubah hal-hal sesuai dengan perubahan dalam prioritas mereka sendiri baik secara fisik maupun psikologis atau keduanya. Hal ini dipicu oleh beberapa faktor seperti usia, perubahan dalam kondisi kerja, tuntutan teknologi baru, dan manajemen yang buruk. Pencapaian keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dapat menghasilkan manfaat bagi perusahaan seperti memiliki tenaga kerja yang lebih termotivasi, produktif, mengurangi stres kerja, mengurangi ketidakhadiran pekerja, mendapatkan reputasi sebagai perusahaan pilihan, mempertahankan karyawan terbaiknya, dan dapat memaksimalkan tenaga kerja yang tersedia. Sedangkan manfaat bagi karyawan antara lain memiliki hubungan yang lebih baik dengan manajemen; menghindari membawa masalah di rumah ke dalam pekerjaan, memiliki

waktu untuk lebih fokus pada kehidupan di luar pekerjaan, dan memiliki kendali yang lebih besar atas kehidupan kerja mereka (Byrne, 2005).

Menurut Greenhaus et al. (2003), keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga memiliki tiga komponen, yaitu *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). Keseimbangan waktu tercapai ketika adanya jumlah waktu yang sama untuk bekerja dan peran keluarga. Keseimbangan keterlibatan yaitu adanya tingkat keterlibatan psikologis yang setara dalam pekerjaan dan peran keluarga. Keseimbangan kepuasan yaitu adanya tingkat kepuasan yang setara antara pekerjaan dan peran keluarga. Setiap komponen keseimbangan kerja-keluarga dapat mewakili keseimbangan yang positif atau negatif tergantung pada apakah tingkat waktu, keterlibatan, atau kepuasan tersebut sama-sama tinggi atau sama-sama rendah.

Fisher (2001) dalam Smeltzer et al. (2016) mendefinisikan *work-life balance* sebagai *stressor* kerja yang

terkait dengan masalah waktu, energi, pencapaian tujuan, dan ketegangan (*strain*). Definisi Fisher ini didasarkan pada teori konservasi sumber daya, wawancara satu per satu dengan beragam kelompok karyawan, dan menerbitkan temuan penelitian kualitatif yang dilakukan pada konflik kerja / keluarga (*work/family conflict*). Menurut Fisher et al. (2009), *work-life balance* terdiri dari 4 dimensi, yaitu:

1. *Work Interference With Personal Life (WIPL)*, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu.
2. *Personal Life Interference With Work (PLIW)*, yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya.
3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*, yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam bekerja.
4. *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)*, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Brough et al. (2014), membangun konsep *work-life balance* berdasarkan teori *Conservation of Resources (COR)*. Konsep ini menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan proses yang melibatkan persepsi terhadap keuntungan atau kerugian sumber daya yang terdiri dari 3 hal yaitu, 1). *Work-life balance* adalah sumber daya dalam arti bahwa pada waktu tertentu, individu dapat menilai seberapa banyak sumber daya yang mereka miliki ; 2). Penilaian sumber daya *work-life balance* ini bersifat subjektif dan tidak dapat diverifikasi melalui pengamatan eksternal (misalnya persepsi rekan kerja atau *supervisor*) ; 3). Orang dapat memperoleh atau kehilangan sumber daya ini, dan sifat lingkungan kerja mereka (misalnya jadwal kerja yang tidak fleksibel) dapat menjadi faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Dalam penelitiannya, Brough et al. (2014) mendefinisikan *work-life balance* kedalam 2 dimensi, yaitu aktivitas kerja dan non kerja (misalnya aktivitas keluarga, teman, olahraga, dan belajar), dan persepsi keseimbangan kehidupan kerja secara keseluruhan.

Menurut Allen et al. (2000), konsekuensi dari *work-life balance* dapat dibagi ke dalam 3 kelompok, yaitu:

1. Hasil yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan untuk pindah, kehadiran kerja, dan kinerja),
2. Hasil yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (misalnya pernikahan, keluarga, kepuasan hidup, waktu luang, dan kinerja keluarga), dan
3. Hasil yang terkait dengan stres (misalnya ketegangan psikologis, depresi, dan kelelahan).

Menurut Gravador dan Teng-Calleja (2018), ada beberapa perilaku yang dapat mendorong tercapainya *work-life balance*, yaitu:

1. Membina hubungan dengan orang lain

Work-life balance dapat tercapai dengan cara menjalin komunikasi dengan teman dan menghabiskan waktu berkualitas bersama mereka dengan cara mengambil liburan, bepergian, menghadiri acara sosial, atau terlibat dalam kegiatan yang menghilangkan stres bersama-sama.

2. Melindungi waktu pribadi

Mengelola batas waktu yang jelas antara aktivitas kerja dan non-kerja untuk menghindari tuntutan kerja selama hari libur atau waktu setelah jam kerja dapat membantu tercapainya *work-life balance*.

3. Mengambil waktu liburan

Dilakukan dengan cara merencanakan dan memaksimalkan hari libur untuk menghadiri kegiatan non kerja seperti kegiatan rekreasi dan keluarga.

4. Membina hubungan dengan keluarga

Menghabiskan waktu berkualitas dengan anggota keluarga dengan makan, berkomunikasi, menghadiri program sekolah, atau membagikan hari istirahat bersama mereka dapat membantu tercapainya *work-life balance*.

5. Bekerja secara efisien.

Work-life balance dapat tercapai dengan cara mengelola pekerjaan secara efektif dengan menggunakan strategi manajemen waktu dan dengan bekerja pada waktu yang paling produktif.

6. Membatasi tuntutan pekerjaan

Mengurangi beban kerja dapat membantu tercapainya *work-life balance* bagi karyawan.

7. Menggunakan teknologi

Teknologi dapat membantu tercapainya *work-life balance* bagi individu. Misalnya, dengan cara menggunakan teknologi untuk mengelola tugas keluarga dan membina hubungan dengan anggota keluarga.

8. Bekerja di luar kantor

Bekerja dari rumah atau di luar kantor dengan bantuan internet dan teknologi seluler dapat membantu tercapainya *work-life balance* bagi karyawan.

Lockwood (2003) menekankan pentingnya komunikasi dalam membangun program *work-life balance*. Komunikasi dengan karyawan merupakan kunci keberhasilan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari program *work/life* yang dijalankan. Penting bagi perusahaan untuk memastikan karyawan telah mengetahui tentang manfaat yang akan diperoleh dari program tersebut. Selain

itu, program *work/life* tersebut juga harus sejalan dengan misi perusahaan. Mengembangkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan misi perusahaan akan menunjukkan seberapa besar komitmen organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Berikut ini adalah beberapa saran untuk mempromosikan program *work/life* di dalam sebuah perusahaan, antara lain:

1. Melakukan *review* terhadap strategi sumber daya manusia untuk melihat apakah strategi tersebut telah mendukung misi perusahaan.
2. Melalui kuesioner atau diskusi kelompok, cari tahu apa yang dirasakan karyawan tentang keseimbangan kerja / kehidupan (*work-life balance*).
3. Memadukan inisiatif program *work/life* dengan strategi SDM.
4. Buat program penghargaan *work/life* dengan menggunakan insentif *non cash* yang selaras dengan tujuan bisnis.

3. *Job Satisfaction*

Studi kepuasan kerja menjadi semakin penting dalam organisasi karena kepuasan kerja merupakan kontributor penting dalam membangun perilaku organisasional positif (Tjahjono, 2017). *Job satisfaction* dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke dalam Salas et al., 2015). Kinicki dan Fugate (2013) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. Hal ini mengandung makna bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan, seseorang bisa relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya tetapi juga bisa tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Terdapat lima model yang menjadi penyebab utama kepuasan kerja, yaitu:

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan), yaitu kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan seorang individu dapat memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (Perbedaan), yaitu kepuasan kerja direpresentasikan oleh perbedaan antara harapan yang diinginkan seseorang dengan yang ia terima dari pekerjaannya. Kepuasan kerja tercapai ketika apa yang diharapkan seorang individu dari pekerjaannya terpenuhi.
3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai), yaitu kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan pemenuhan nilai kerja yang penting bagi seseorang. Manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara meningkatkan nilai-nilai karyawan, seperti menata lingkungan kerja, memberikan penghargaan, dan pengakuan kepada karyawannya.
4. *Equity* (Keadilan), yaitu kepuasan kerja yang berhubungan dengan seberapa besar seseorang merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. *Dispositional/ Genetic Components* (Komponen Watak/Genetik), yaitu kepuasan kerja yang terkait dengan ciri-ciri pribadi dan faktor genetik. Model ini

menyiratkan bahwa perbedaan individu (stabil dan tidak stabil) juga merupakan komponen penting dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Menurut teori Herzberg dalam Kinicki dan Fugate (2013), ada dua faktor yang melatarbelakangi munculnya kepuasan dan ketidakpuasan seseorang, yaitu:

1. Faktor Motivator

Faktor-faktor yang termasuk motivator antara lain prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggungjawab, dan promosi. Herzberg berhipotesis bahwa motivator merupakan penyebab seseorang berusaha untuk berpindah dari ketidakpuasan menjadi kepuasan. Oleh karena itu, ia menyatakan manajer dapat memotivasi individu dengan memasukkan faktor motivator kedalam pekerjaan individu.

2. Faktor *Hygiene*

Herzberg menemukan bahwa ketidakpuasan kerja muncul dari faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang ia sebut sebagai faktor *hygiene*.

Faktor-faktor tersebut yaitu kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan interpersonal dengan atasan, dan kondisi kerja.

Faktor motivator merupakan sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan mendorong timbulnya kepuasan kerja, tetapi jika tidak dipenuhi akan mengurangi kepuasan kerja individu. Sedangkan faktor *hygiene* merupakan sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Kedua faktor ini senantiasa berjalan bersama dengan aktivitas kerja individu dan merupakan komponen penting dalam pemeliharaan kepuasan kerja karyawan.

Outcome dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2017) secara spesifik dapat diidentifikasi kedalam 3 hal, yaitu:

1. *Job Performance*

Beberapa penelitian telah menyimpulkan bahwa pekerja yang bahagia lebih mungkin menjadi pekerja yang

produktif. Individu dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung berkinerja lebih baik, dan organisasi dengan karyawan yang lebih puas biasanya lebih efektif.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Bukti menunjukkan kepuasan kerja cukup berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang lebih puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat dalam perilaku OCB, seperti berbicara positif tentang organisasi, dan membantu rekan kerja. Salah satu alasan mengapa *job satisfaction* mengarah kepada OCB adalah adanya *trust*. Penelitian di 18 negara menunjukkan bahwa para manajer membalas OCB karyawan dengan menunjukkan perilaku *trust* terhadap mereka. Individu yang merasa rekan kerja mereka mendukung mereka juga lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku membantu (*helpful behaviors*) daripada mereka yang memiliki hubungan rekan kerja yang antagonis.

3. *Customer Satisfaction*

Karena manajer harus peduli terhadap kepuasan pelanggan, adalah wajar untuk menanyakan apakah kepuasan karyawan terkait dengan hasil pelanggan yang positif. Untuk karyawan garis depan (*frontline*) yang memiliki kontak pelanggan, jawabannya adalah "ya." Karyawan yang puas dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Job satisfaction telah diteliti secara luas dan para peneliti memberikan definisi yang bervariasi untuk konsep tersebut. Secara garis besar, *job satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan individu tentang pekerjaan mereka. Dalam arti luas, hal ini mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaan atau beberapa dimensi pekerjaan, atau dianggap sebagai perasaan efektif yang bergantung pada interaksi karyawan, karakteristik pribadi mereka, nilai, dan harapan dengan lingkungan kerja dan organisasi. Berdasarkan literatur, setidaknya ada 3 dimensi penting dari *job satisfaction*, yaitu 1) respons emosional terhadap situasi

pekerjaan; 2) seberapa baik hasil yang diharapkan dapat terpenuhi; dan 3) kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, peluang promosi, atasan, dan rekan kerja (Gabrani et al., 2016)

Menurut Robbins dan Judge (2017), Penilaian karyawan terhadap kepuasan kerja merupakan gabungan dari penilaian terhadap banyak elemen yang berlainan. Dua pendekatan populer yang sering digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1. *The single global rating*

Yaitu dengan meminta individu merespon atas satu pertanyaan, seperti "dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?". Responden menjawab dengan cara melingkari angka antara 1 dan 5 pada skala "sangat puas" sampai dengan "sangat tidak puas.

2. *The summation of job facets*

Metode ini mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam pekerjaan seperti jenis pekerjaan, keterampilan yang dibutuhkan, pengawasan, gaji sekarang, peluang promosi,

budaya, dan hubungan dengan rekan kerja. Responden menilai elemen-elemen ini pada skala standar, dan dijumlahkan oleh peneliti untuk menciptakan skor kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kedua metode ini sama-sama bisa digunakan oleh peneliti karena pada dasarnya sama-sama *valid*. Metode *single global rating* tidak terlalu memakan waktu, sementara *summation of job facets* dapat membantu manajer membidik masalah secara rinci dan mengatasinya dengan lebih cepat dan lebih akurat.

4. *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1988) pada awalnya mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner namun tidak secara eksplisit diakui secara formal dalam sistem organisasi, namun secara agregat mampu meningkatkan fungsi organisasi menjadi lebih efektif. Namun, definisi ini dimodifikasi kembali oleh Organ pada tahun 1997, dan

mengatakan bahwa OCB adalah kinerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis dimana kinerja tugas tersebut terjadi. Keuntungan dari definisi yang direvisi ini adalah (a) mempertahankan perbedaan antara *task performance* dan OCB yang secara empiris telah terbukti ada ; (b) lebih konsisten dengan definisi kinerja kontekstual, dan ; (c) menghindari beberapa kesulitan dengan melihat OCB sebagai perilaku diskresioner dimana seseorang mungkin tidak menerima imbalan formal. Namun demikian, terlepas dari definisi mana yang digunakan, salah satu alasan utama untuk kepentingan OCB adalah bahwa mereka diharapkan terkait secara positif dengan ukuran efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2009). *Organizational citizenship behavior* mendukung kinerja tugas dalam organisasi dengan meningkatkan lingkungan kerja sosial dan psikologis dalam organisasi (Wang et al., 2005).

Menurut Organ (1988), *organizational citizenship behavior* terdiri dari lima dimensi, yaitu:

1. *Altruism*

yaitu tindakan sukarela dalam membantu orang lain dalam masalah pekerjaan, misalnya membantu rekan kerja yang membutuhkan pertolongan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. *Courtesy*

yaitu sikap membantu rekan kerja untuk mencegah terjadinya masalah, misalnya membantu karyawan baru dalam menggunakan peralatan kerja, memberitahu rekan kerja tentang jadwal kerja, dan sebagainya.

3. *Sportmanship*

Yaitu sikap yang mau mentoleransi ketidaknyamanan atau keadaan yang tidak menyenangkan tanpa banyak mengeluh.

4. *Conscientiousness*

Yaitu sikap seorang karyawan yang terkait dengan perilaku dalam bekerja yang ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan melampaui atau diatas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi.

5. *Civic virtue*

yaitu bertanggungjawab dan terlibat secara konstruktif terhadap kelangsungan hidup organisasi, misalnya berpartisipasi aktif dalam rapat dan ikut mengamati isu-isu yang berkembang yang dapat mempengaruhi organisasi.

Lee dan Allen (2002) membagi OCB ke dalam 2 dimensi, yaitu organisasi dan individu. OCBO (organisasi) lebih cenderung menjadi fungsi langsung dari apa yang karyawan pikirkan tentang karakteristik pekerjaan mereka. Sebaliknya, OCBI (individu), terutama yang berhubungan dengan membantu individu di tempat kerja, tampaknya hanya memiliki implikasi tidak langsung, tetapi hal ini sangat baik untuk menjaga keseimbangan dalam organisasi. Perilaku semacam itu mungkin memang mencerminkan ekspresi alami dari pengaruh karyawan ditempat kerja daripada mencerminkan upaya karyawan yang disengaja untuk mengembalikan keseimbangan dengan organisasi.

Kategorisasi menjadi 2 (organisasi dan individu) ini dirasakan sebagai kategorisasi paling komprehensif untuk dimensi OCB oleh para peneliti seperti Podsakoff et al. (2009) dan Lai et al. (2013) dengan alasan bahwa semua penelitian OCB dapat dimasukkan ke dalam 2 kategori ini. Oleh karena itu, penelitian saat ini banyak mengikuti konseptualisasi OCB ini karena kedua dimensi ini dapat menangkap arti dari semua dimensi lain (Mohammad et al., 2016).

Studi meta analisis tentang OCB tingkat individu dan organisasi yang dilakukan Podsakoff et al. (2009) menggunakan 168 sampel independen menunjukkan bahwa OCB terkait dengan sejumlah hasil tingkat individu, seperti peringkat manajerial dari kinerja karyawan, keputusan alokasi *reward*, dan berbagai kriteria yang terkait dengan *withdrawal* (misalnya, intensi *turnover* karyawan, *turnover* aktual, dan absensi). OCB juga ditemukan terkait dengan sejumlah hasil tingkat organisasi seperti produktivitas, efisiensi, pengurangan biaya, kepuasan pelanggan, dan perputaran tingkat unit (*unit-level turnover*).

Podsakoff et al. (2014) mencoba mengkategorikan berbagai bentuk OCB kedalam 2 kerangka, yaitu *affiliation-oriented (AOCB)* dan *challenge-oriented (COCB)*. Kelompok perilaku (*helping, altruism, courtesy, peacekeeping, and cheerleading*) adalah *affiliation-oriented* dan dimaksudkan untuk menguntungkan individu dalam organisasi. Kelompok perilaku lain (*organizational loyalty; sportsmanship; and endorsement, defense, and support of the organization*) adalah *affiliation-oriented* dan dimaksudkan untuk menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Kelompok lain (*voice, constructive suggestions, and principled dissent*) adalah *challenge-oriented* dan dimaksudkan untuk menguntungkan organisasi.

OCB memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Podsakoff & MacKenzie (1997) dalam Podsakoff et al. (2000) menyatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena beberapa alasan, yaitu:

1. OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja. Contoh:
 - a. Karyawan yang mau membantu rekan kerjanya dapat membantu mereka menjadi karyawan yang lebih produktif.
 - b. Seiring berjalannya waktu, perilaku menolong tersebut dapat membantu menyebarkan "praktik terbaik" di seluruh unit kerja atau kelompok organisasi.
2. OCB dapat meningkatkan produktivitas manajerial. Contoh:
 - a. Jika karyawan menunjukkan perilaku yang konstruktif, manajer dapat menerima saran dan / atau umpan balik yang berharga tentang ide-idenya untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya masalah dengan rekan kerja dapat mencegah terjadinya krisis manajemen.
3. OCB dapat membantu efektivitas sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif. Contoh:
 - a. Jika karyawan saling membantu dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan tanpa melibatkan

manajer, maka manajer dapat menghabiskan lebih banyak waktu untuk tugas-tugas produktif, seperti perencanaan.

- b. Karyawan yang menunjukkan kesungguhan dalam bekerja hanya memerlukan pengawasan manajerial yang lebih sedikit dan memungkinkan manajer untuk mendelegasikan lebih banyak tanggung jawab kepada mereka, dengan demikian manajer dapat menghabiskan lebih banyak waktu untuk tugas-tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan berpengalaman membantu dalam pelatihan dan orientasi karyawan baru, dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan organisasi untuk kegiatan ini.
 - d. Jika karyawan menunjukkan sikap sportivitas, maka akan membantu manajer terhindar dari menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil.
4. OCB dapat mengurangi kebutuhan penggunaan sumber daya untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Contoh:
- a. Perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan dapat meningkatkan semangat tim, semangat kerja, dan

kekompakan, sehingga mengurangi kebutuhan anggota kelompok (atau manajer) untuk menghabiskan energi dan waktu pada fungsi pemeliharaan kelompok.

b. Karyawan yang menunjukkan kesopanan terhadap orang lain dapat mengurangi konflik antar kelompok, sehingga mengurangi waktu yang dihabiskan untuk kegiatan manajemen konflik.

5. OCB dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan antar anggota tim dan diseluruh kelompok kerja. Contoh:

a. Karyawan yang secara sukarela mau menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan unit kerja akan membantu koordinasi antar anggota tim, sehingga berpotensi meningkatkan keefektifan dan efisiensi kelompok.

b. Menunjukkan sopan santun dengan anggota tim lain, atau anggota kelompok fungsional lainnya dalam organisasi, dapat mengurangi kemungkinan terjadinya masalah yang

akan membutuhkan waktu dan upaya untuk menyelesaikannya.

6. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Contoh:
 - a. Perilaku membantu dapat meningkatkan semangat kerja, kekompakan kelompok, dan rasa memiliki tim, yang semuanya dapat meningkatkan kinerja dan membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
 - b. Sikap Karyawan yang tidak mengeluh tentang hal-hal sepele dapat menjadi contoh untuk orang lain sehingga menumbuhkan rasa kesetiaan dan komitmen kepada organisasi.
7. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Contoh:
 - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir, atau yang memiliki beban kerja berat, dapat membantu meningkatkan stabilitas kinerja dari unit kerja.

- b. Pegawai yang bersungguh-sungguh dalam bekerja cenderung mempertahankan tingkat output yang tinggi secara konsisten.
8. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Contoh:
- a. Karyawan yang berhubungan dekat dengan pasar secara sukarela memberikan informasi tentang perubahan lingkungan serta memberikan saran tentang cara menanggapi perubahan tersebut, sehingga membantu organisasi untuk beradaptasi.
 - b. Karyawan yang menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam rapat dapat membantu penyebaran informasi dalam suatu organisasi.
 - c. Karyawan yang bersedia untuk mengambil tanggung jawab baru atau mempelajari keterampilan baru dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungannya.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *leader-member exchange*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *organizational citizenship behavior* telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dalam berbagai bentuk dan metode yang beragam satu sama lainnya. Beberapa penelitian yang menjadi rujukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mardanov et al. (2008)	<i>Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antara supervisor dan karyawan akan menciptakan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Kepuasan terhadap <i>supervisor</i> berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan.
2.	Kaliannan et al. (2016)	<i>Developing A Work-Life Balance Model Towards Improving Job Satisfaction Among Medical Doctors Across Different Generations</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa dokter yang lahir sebelum tahun 1980-an yang telah berada di lapangan lebih lama merasakan <i>work-life balance</i> yang lebih baik yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Tharikh et al. (2016)	<i>Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors</i>	<i>Job satisfaction</i> memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan <i>organizational citizenship behavior</i>
4.	Sun et al. (2013).	<i>Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters</i>	<i>Leader-member exchange</i> memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan <i>organizational citizenship behavior</i>
5.	Pradhan et al. (2016)	<i>Effect of Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment</i>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Suryana (2014)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) – Kantor Pos Solo	<p><i>Leader-member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p><i>Leader-member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>Kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>leader-member exchange</i> pada <i>organizational citizenship behavior</i></p>
7.	Prasetyo (2016)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Bandung	<p><i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja</p> <p><i>Work-life balance</i> memiliki pengaruh langsung terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>Kepuasan kerja dapat menjadi mediator dari hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i></p>

C. Hipotesis

1. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction*

Peran *leader* terhadap kepuasan kerja bersifat positif (Tjahjono et al., 2018). Studi Pangesti et al. (2013) menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. *Leader-Member Exchange* (LMX) dapat diartikan sebagai hubungan antara pimpinan dan bawahan dengan tujuan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi dengan cara membangun interaksi positif antara keduanya (Truckenbrodt, 2000 ; Jutras & Mathieu, 2016). Dalam studi kepemimpinan, LMX termasuk kedalam teori yang relatif kontemporer. Fokus utama dari teori ini adalah untuk memahami hubungan yang terjalin antara *supervisor* dan karyawan serta interaksi antara keduanya yang terjadi dari waktu ke waktu. Monahan (2013) menemukan LMX memiliki hubungan langsung yang positif dengan kedua aspek kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik pada karyawan yang bekerja penuh waktu diberbagai organisasi

yang berbasis di Amerika Serikat. Secara umum, penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa ada pengaruh yang positif antara LMX dengan *job satisfaction* (Stringer, 2006; Mardanov et al., 2008; Haris et al., 2009; Jordan & Troth, 2011). Dari kerangka teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *Leader-Member Exchange (LMX)* pada *Job Satisfaction (JS)*.

2. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*

Ada banyak faktor yang mempengaruhi munculnya *job satisfaction*, salah satunya adalah keseimbangan kehidupan kerja dan sosial karyawan atau yang biasanya disebut dengan istilah *work-life balance (WLB)*. Clark (2000) mendefinisikan WLB sebagai keadaan dimana individu merasa puas karena kehidupan pekerjaan dan keluarga mereka berfungsi secara baik dengan konflik peran yang minimal. Pencarian keseimbangan kehidupan dan pekerjaan merupakan proses dimana orang berusaha untuk

mengubah hal-hal sesuai dengan perubahan dalam prioritas mereka sendiri baik secara fisik maupun psikologis. Bagi karyawan, WLB memberikan banyak dampak positif seperti hubungan yang lebih baik dengan manajemen, menghindari membawa masalah di rumah untuk bekerja, memiliki waktu untuk lebih fokus pada kehidupan diluar pekerjaan, dan memiliki kendali yang lebih besar atas kehidupan kerja mereka. Pencapaian WLB dalam lingkungan kerja juga mendorong timbulnya tenaga kerja yang lebih termotivasi dan produktif serta dapat meminimalisir munculnya stres kerja. Hal ini penting bagi perusahaan agar dapat mempertahankan karyawan-karyawan terbaik yang dimilikinya (Byrne, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Kaliannan et al. (2016) menunjukkan bahwa beban kerja karyawan akan berdampak terhadap WLB yang dirasakan dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Penelitian yang lain juga menunjukkan bahwa WLB memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja (Saltzstein et al., 2001; Cegarra-Leiva, et al., 2012). Dari

kerangka teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *Work-Life Balance (WLB)* pada *Job Satisfaction (JS)*.

3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian empiris terdahulu menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan faktor pendorong munculnya OCB di lingkungan kerja (Zeinabadi, 2010; Mehboob & Bhutto, 2012; Tharikh et al., 2016). Membuat tempat kerja lebih menyenangkan akan meningkatkan OCB dan menurunkan perilaku kerja yang kontra produktif (Bowling, 2010). Arasli dan Baradarani (2014) menjelaskan bahwa *job satisfaction* memiliki korelasi yang tinggi dengan OCB pada sektor perhotelan di Iran dengan praktik keunggulan bisnis (*continuous improvement, management by fact, people base management, dan all work is process*) sebagai variabel yang mendorong munculnya kepuasan kerja. Dari

kerangka teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *Job Satisfaction (JS)* pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

4. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin menjalankan interaksi yang berbeda-beda dengan semua bawahannya dan bentuk interaksi ini akan menentukan kualitas hubungan antar keduanya (Dulebohn et al., 2012). Bawahan dalam kategori *in-group* dengan pemimpin yang mau berbagi sumber daya berharga seperti waktu, informasi, dan dukungan pribadi cenderung untuk secara konsisten melakukan OCB dengan penuh semangat dibandingkan dengan bawahan dalam kategori *out-group* (Hui et al., 1999). Dengan demikian, efektivitas dan kemauan bawahan dalam melakukan OCB sangat

tergantungan pada efektivitas kepemimpinan dan hubungan yang dibangun (Ibrahim et al., 2013). Studi meta analisis menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat dan positif antara kualitas LMX dengan perilaku kewargaan (OCB) karyawan (Ilies et al., 2007) dan menyimpulkan bahwa OCB memainkan peran kunci dalam proses hubungan timbal balik sosial LMX. Penelitian lain juga menemukan bahwa LMX secara positif terkait dengan OCB (Sun et al., 2013; Wang et al., 2005; Podsakoff et al., 2000; Hackett et al., 2003). Dari kerangka teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *Leader-Member Exchange (LMX)* pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

5. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian empiris sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan efek yang signifikan dari

work-life balance pada OCB. Kualitas *work-life balance* yang tinggi sangat penting bagi organisasi agar dapat terus mempertahankan karyawan terbaiknya. Keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan sosial memiliki dampak yang signifikan pada sikap dan perilaku karyawan serta efektivitas organisasi. WLB dapat mempromosikan keterlibatan karyawan dalam OCB yang dapat menguntungkan organisasi melalui efektivitas positif (Pradhan et al., 2016). Organisasi yang menjalankan praktik *work-life balance* sebagai indikator perlakuan yang menguntungkan bagi karyawan, maka karyawan akan membalas dengan cara yang bermanfaat bagi organisasi seperti meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan, dan perilaku kewargaan yang baik (Lambert, 2000). Dari kerangka teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari *Work-Life Balance (WLB)* pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

6. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel *Intervening*

Dalam meta-analisis dari 164 studi LMX, Gerstner dan Day (1997) menemukan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Studi meta-analisis lain yang dilakukan oleh Ilies et al. (2007) terhadap 51 studi penelitian LMX dan OCB menemukan adanya hubungan positif antara kualitas hubungan pemimpin-anggota dan perilaku kewargaan (*citizenship behaviors*). Bawahan yang memiliki hubungan berkualitas yang lebih tinggi dengan para pemimpin mereka cenderung lebih terlibat dalam perilaku yang lebih bijaksana yang menguntungkan pemimpin dan organisasi.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa OCB merupakan salah satu *outcome* dari kepuasan kerja. Salah satu alasan mengapa *job satisfaction* mengarah kepada OCB adalah adanya *trust*. Penelitian di 18 negara menunjukkan bahwa para manajer membalas OCB

karyawan dengan menunjukkan perilaku *trust* terhadap mereka. Suryana (2014) yang meneliti tentang pengaruh kecerdasan emosional dan LMX terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjelaskan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara LMX dan OCB berdasarkan hasil pengujian antar variabel yang dilakukan. Beberapa studi lain juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator hubungan LMX dan OCB (Ibrahim et al., 2013; Kasemsap, 2013). Dari kerangka teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Job Satisfaction (JS)* memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

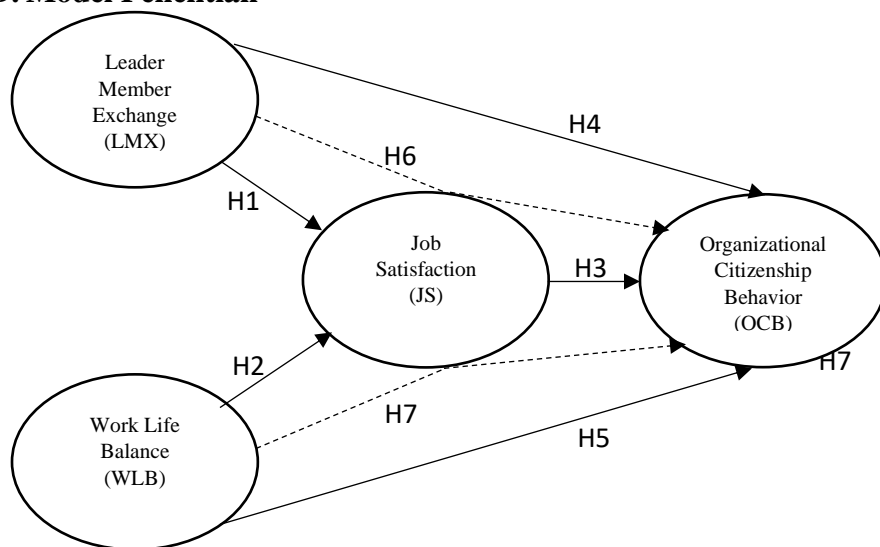
7. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel *Intervening*

Motivasi karyawan untuk terlibat dalam organisasi dipengaruhi oleh sumber daya yang mereka terima dari organisasi. Psikolog organisasi mengakui bahwa organisasi akan mendapat manfaat ketika karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka, melakukan tugas peran yang dibutuhkan secara hati-hati dan sungguh-sungguh, dan terlibat dalam kegiatan perilaku sukarela untuk membantu organisasi kerja mereka (Tyler & Blader, 2015). Organisasi yang menjalankan praktik *work-life balance* sebagai indikator perlakuan yang menguntungkan bagi karyawan akan memperoleh manfaat yang menguntungkan seperti meningkatnya kepuasan kerja karyawan, dan perilaku kewargaan (OCB) yang baik (Lambert, 2000). Karyawan yang puas dengan keseimbangan kerja-keluarga mereka cenderung lebih terlibat dalam perilaku kewargaan (OCB). Pimpinan dapat mendukung karyawan menjalankan peran

keluarganya dengan memberikan berbagai sumber psikologis dan fisik yang diperlukan, seperti mengizinkan bawahan untuk menyesuaikan kondisi kerja tergantung pada situasi keluarganya sehingga memungkinkan bawahan untuk memanfaatkan lebih banyak waktu dan energi untuk mengakomodasi tanggung jawab keluarga (Choi et al., 2017).

Yu et al. (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *work interference with family* (pekerjaan mengganggu kehidupan keluarga) dan OCB). Hasil penelitian lain juga menemukan adanya hubungan yang sifatnya tidak langsung dari pengaruh WLB terhadap OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction* (Prasetio, 2016; Prasetio et al., 2017). Dari kerangka teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Job Satisfaction (JS)* memediasi pengaruh *Work-Life Balance (WLB)* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

D. Model Penelitian

Gambar 2.1.
Model Penelitian